



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

**MESTRADO EM CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS**

**SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO, ESTRATÉGIA
E DESEMPENHO FINANCEIRO DE EMPRESAS DE
HOTELARIA**

Sílvia Marina Oliveira Rendas

PROFESSORA DOUTORA SOFIA MARGARIDA MORAIS LOURENÇO

Setembro de 2013

SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO FINANCEIRO DE EMPRESAS DE HOTELARIA

Por Sílvia Oliveira Rendas

O objectivo deste trabalho consiste em analisar as relações existentes entre os Sistemas de Controlo de Gestão, a Estratégia, a dimensão e a percepção que os clientes têm dos hotéis, por forma a concluir relativamente ao seu impacto no desempenho de pequenas e médias empresas Portuguesas, do sector Hoteleiro.

RESUMO

O trabalho realizado pretende analisar os impactos (i) da utilização dos Sistemas de Controlo de Gestão, (ii) da Estratégia implementada, (iii) da dimensão e (iv) da percepção dos clientes no desempenho financeiro de empresas de hotelaria portuguesas. Dentro do tecido empresarial Português, foram escolhidas as Pequenas e Médias Empresas pela sua importância para a economia portuguesa a nível de volume de negócios, a nível de empregabilidade e ainda a nível do número de empresas. O presente estudo teve como base a análise de dados retirados de um questionário realizado por investigadores do ISEG, dados financeiros das empresas e dados acerca da percepção dos clientes.

Os resultados do estudo indicam uma relação positiva entre a dimensão das empresas e a utilização dos Sistemas de Controlo de Gestão, tal como entre a periodicidade de utilização da categoria de Planeamento Financeiro e o desempenho das empresas. Concluiu-se ainda que a percepção que os clientes têm dos estabelecimentos hoteleiros influencia positivamente o valor de Vendas. Relativamente à Estratégia empresarial, o trabalho desenvolvido não revelou uma diferença significativa a nível do desempenho das empresas que adoptam uma estratégia “Pura” ou que optam por implementar uma estratégia “Mista”.

Palavras-chave: Sistemas de Controlo de Gestão, Estratégia, Dimensão da empresa, Percepção dos clientes, Desempenho.

ABSTRACT

This work aims to analyse the impacts of (i) the usage of Management Control Systems, (ii) the implemented strategic orientation, (iii) the size and (iv) the customers' perception in the financial performance of Portuguese hospitality companies. Within the Portuguese business environment we selected small and medium enterprises considering its importance for the Portuguese economy in terms of turnover, employment and number of companies. This study was done with data from a questionnaire developed by ISEG researchers, financial data of the companies and information about customers' perception.

The results obtained suggest a positive relation between the size of a company and the use of Management Control Systems and between the utilization of Financial Planning category and performance. Moreover it was concluded that customers' perceptions over the hospitality companies positively impacts the obtained sales value. Regarding the Strategy, the results did not reveal a significant impact on performance for neither a "Pure" strategy nor a "Mixed" strategy.

Key-words: Management Control Systems, Strategy, Firm size, Customers perception, Performance.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer à Professora Doutora Sofia Lourenço, orientadora deste trabalho, pela sua disponibilidade e compreensão, assim como pelas sugestões indispensáveis à realização deste estudo.

Quero também agradecer aos meus pais e namorado não só pelo apoio, como também pela revisão do trabalho e sugestões dadas. Agradeço ainda ao resto da família, amigos e colegas pelo suporte e compreensão ao longo deste período, assim como pelas discussões mantidas que trouxeram valor acrescentado a este estudo.

Por fim, agradeço à Informa D&B pelo fornecimento dos dados financeiros referentes às empresas analisadas, assim como às empresas que participaram e responderam ao questionário efectuado pelo ISEG e aos colegas que participaram na recolha de dados do questionário. Sem esta colaboração a realização deste trabalho não teria sido possível.

ÍNDICE

RESUMO.....	iii
ABSTRACT	iv
AGRADECIMENTOS	v
ÍNDICE	vi
LISTA DE TABELAS	vii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	vii
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	5
2.1. <i>Sistemas de Controlo de Gestão</i>	5
2.2. <i>Estratégia Empresarial</i>	7
2.3. <i>Dimensão da empresa e utilização dos SCG</i>	9
2.4. <i>Percepção dos clientes</i>	10
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	12
3.1. <i>Método</i>	12
3.2. <i>Variáveis dependentes</i>	14
3.3. <i>Variáveis independentes</i>	15
4. CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DA AMOSTRA	18
4.1. <i>Caracterização da amostra</i>	18
4.2. <i>Enviesamento da amostra</i>	19
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	20
5.1. <i>Resultados dos testes de hipóteses</i>	21
5.2 <i>Análise do Modelo Conjunto</i>	25
6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	29
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34
8. ANEXOS	38
<i>Anexo 1 – Hipótese 1: preparação da análise</i>	38
<i>Anexo 2 – Hipótese 2: preparação da análise</i>	39
<i>Anexo 3 – Hipótese 4: preparação da análise</i>	40
<i>Anexo 4 – Definição da amostra</i>	41
<i>Anexo 5 – Caracterização da amostra</i>	42
<i>Anexo 6 – Teste ao enviesamento da amostra</i>	43
<i>Anexo 7 – Testes de hipóteses</i>	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estatística descritiva das variáveis	20
Tabela 2: Correlação geral das variáveis	20
Tabela 3: Teste t-student Hip. 2	23
Tabela 4: Regressões do Modelo conjunto	26

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

% - Percentagem

CAE – Classificação das Actividades Económicas

CI – *Confidence Interval*

IC – Intervalo de confiança

INE – Instituto Nacional de Estatística

Nº - Número

ROA – Rendibilidade Operacional dos Activos

SCG - Sistemas de Controlo de Gestão

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

1. INTRODUÇÃO

Vários autores das áreas de Contabilidade, Gestão e Finanças têm vindo, ao longo da história, a investigar e desenvolver trabalhos sobre as relações existentes entre os SCG implementados, as estratégias seguidas e o desempenho das empresas.

Tal como definido por Simons (1987, 1995), os SCG são procedimentos e sistemas formais que se baseiam em informação para manter ou alterar os padrões da actividade de uma empresa. Esta definição não é estanque, tendo sido apresentados diferentes conceitos, com uma evolução notória do conceito ao longo dos anos. Numa perspectiva histórica, os SCG encontravam-se associados a tarefas rotineiras de controlo, tendo sido definidos como forma de controlar e obter *feedback* acerca das actividades, eficiência dos recursos e resultados da empresa, permitindo um maior controlo e definição de medidas correctivas (Anthony, 1965; Hofstede, 1978; Henri 2006a).

Posteriormente os SCG passaram a ter um papel mais activo nas empresas, sendo reconhecidos pelos seus objectivos de gestão da tensão entre inovação e alcance dos objectivos, definição das acções organizacionais, apoio à mudança e impulso da flexibilização, inovação e aprendizagem (Simons, 1990; Simons, 1995; Adler & Borys, 1996; Kloot, 1997). Estes sistemas foram também apresentados por Davila & Foster (2007) como uma ferramenta importante para focalização da gestão, delegação de actividades e monitorização do desempenho, tendo o autor discutido ainda a sua relação e a dimensão das empresas. Foram ainda apresentados estudos que concluem a existência de uma ligação destes a um melhor desempenho da empresa e impulso da inovação, defendendo que possibilitam reacções mais rápidas, o que melhora a forma de lidar em ambientes de incerteza (Davila et al., 2009).

No que diz respeito ao termo estratégia, foi descrito como o modelo de decisões acerca do futuro da empresa (Mintzberg, 1978). Foi referido que a sua principal preocupação é a definição de um trajecto de longo prazo para a empresa, âmbito das suas actividades e adequação ao ambiente e recursos, bem como a

consideração das expectativas e valores organizacionais (Johnson, 1987). Porter (1980, 1985) defende que a definição clara da estratégia tem um peso elevado no alcance de um desempenho superior e obtenção de vantagens competitivas, sendo que outros autores referem que tal pode não ser suficiente, devendo existir o suporte de SCG adequados.

Porter (1980, 1985) apresentou três estratégias genéricas que, segundo o autor, conduzem à obtenção de vantagens competitivas: Liderança pelo custo, Diferenciação e Focalização. De acordo com o autor, para que uma empresa seja bem-sucedida necessita de focar-se numa estratégia e aplicá-la de forma rigorosa. No entanto, surgiram correntes contraditórias, que defendem que uma empresa pode guiar-se por várias e diferentes estratégias que combinam características da Liderança pelo Custo e Diferenciação (Shank, 1989; Belohlav, 1993). Estas linhas de pensamento afirmam que o desenvolvimento de estratégias múltiplas pode conduzir à obtenção de uma posição vantajosa dentro da indústria, já que aproveita vantagens existentes de cada estratégia e potencia a obtenção de melhores resultados a nível organizacional e face a concorrentes.

Este trabalho pretende concluir acerca das relações existentes entre (i) utilização dos SCG, (ii) Estratégia implementada, (iii) dimensão da empresa e (iv) percepção dos clientes, no desempenho financeiro de empresas de hotelaria portuguesas. Dentro do tecido empresarial Português, foram escolhidas as PME's (não financeiras), pela sua importância para a economia a nível de volume de negócios (42%¹ do sector empresarial português em 2011), a nível de empregabilidade (número de empregados em 2011 representava 45%¹), e a nível do número de empresas (15%¹ em 2011). Apesar de tão significativa importância, ainda não se encontra desenvolvida investigação relevante no universo das PME's, nas áreas da Contabilidade, Gestão e Finanças.

Optámos pela indústria Hoteleira por ter grande relevância para a nossa economia, nomeadamente a nível das PME's. Adicionalmente, tanto os SCG como a Estratégia definida são aspectos muito importantes na gestão deste tipo

¹ De acordo com dados publicados pelo INE (PME's) - http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=159702402&DESTAQUESmodo=2

de empresas graças a vários factores, tais como o elevado nível de investimento a que obrigam, a necessidade de acompanhamento constante a nível de concorrência, gestão de clientes, definição de políticas de venda, entre outros.

Em Agosto de 2013 foi publicado um artigo que salienta a importância do turismo para a nossa economia: *“As PME olham para o crescimento da economia neste segundo trimestre como um sinal muito positivo. Para o presidente da PME Portugal, José Alves da Silva, o turismo desempenha um papel decisivo na subida de 1,1% do PIB. “O crescimento do PIB é uma boa notícia (...) na minha óptica, terá que ver fundamentalmente com a evolução das exportações, mas também do turismo, que é o suporte da PME ”(...)”*².

De acordo com a “Estatística do Turismo – 2011”, publicado pelo INE, as chegadas de turistas a nível mundial em 2011 ascenderam a 982 milhões (+4,6%). A Europa foi a região com mais turistas, num total de 503,7 milhões (+6,1%). As receitas provenientes desta actividade também apresentaram um aumento para a nossa economia (7,2%), o que representou uma evolução positiva na Balança Turística Portuguesa. Neste ano a tipologia “Lazer, recreio ou férias” teve um peso de 45,7%, seguida pelas viagens de “Visita a familiares ou amigos” (42,7%) e por motivos “Profissionais ou de negócios” (6,5%). Ainda com base na “Estatística do Turismo – 2011” do INE, os proveitos totais gerados rondam os 1 906 milhões de euros (aumento de 5,4% face a 2010).

Tendo em consideração as características de “prestadores de serviços” que as empresas hoteleiras apresentam, considerámos também relevante perceber de que forma a percepção que os clientes têm dos hotéis/estabelecimentos influencia o seu desempenho financeiro. As atitudes futuras dos consumidores são uma consequência do nível de satisfação que obteve do produto ou serviço adquirido (Oliver, 1999; Marques, 2003), sendo que quando este fica satisfeito é bastante provável que volte a adquiri-lo e transmita essa informação, influenciando outros consumidores com a sua experiência (Bendall-Lyon, 2004; Conrad, 1997). Nos dias de hoje os consumidores têm uma facilidade enorme

² Notícia “PME salientam papel do turismo no crescimento da economia”, publicada pela Rádio Renascença - http://rr.sapo.pt/informacao_detalhe.aspx?fid=24&did=118306

em obter testemunhos de experiências passadas e divulgar as suas próprias opiniões, pelo que este é um aspecto de grande importância para este tipo de empresas, que pode ter um impacto significativo no seu desempenho.

O estudo efectuado teve por base um questionário efectuado a PMEs portuguesas do sector de Hotelaria, entendendo-se PME como empresas com um número de trabalhadores entre os 10 e os 249³ - consistente com a Recomendação da Com. Europeia (2003/361/CE). Os dados foram recolhidos por meio de um questionário *on-line*, com uma base de dados de empresas inicial de 851. Deste total, foram efectuados 586 contactos e recebidas 66 respostas válidas, correspondendo assim a uma taxa de resposta de 11%.

Os resultados mostram uma relação positiva entre a dimensão das empresas e a utilização dos SCG, tal como entre a intensidade de utilização da categoria de Planeamento Financeiro e o desempenho das empresas. Concluiu-se também que a percepção que os clientes têm dos estabelecimentos hoteleiros influencia positivamente o seu valor de Vendas. No que concerne à Estratégia empresarial, contrariamente ao defendido por Porter (1980, 1985), não se verifica uma diferença significativa a nível das empresas que adoptam uma estratégia “Pura” ou que optam por implementar uma estratégia “Mista”.

Este estudo encontra-se organizado da seguinte forma: a revisão da literatura empírica encontra-se no capítulo 2 e apresenta as bases para este estudo, relacionadas com os Sistemas de Controlo de Gestão (2.1), Estratégia Empresarial (2.2), dimensão da empresa (2.3) e percepção dos Clientes (2.4). Cada um destes capítulos apresenta também o desenvolvimento das respectivas hipóteses estudadas. A definição das variáveis utilizadas encontra-se apresentada no capítulo 3, enquanto a caracterização e análise dos dados da amostra são apresentadas no capítulo 4. Finalmente, o capítulo 5 apresenta e analisa os resultados obtidos e o capítulo 6 as conclusões, limitações do estudo e potenciais sugestões para investigações futuras.

³ Tendo em consideração a baixa taxa de respostas obtida numa primeira fase após o envio do questionário, foram incluídas algumas empresas com um número de empregados superior a 249. Na base de dados final, utilizada neste estudo, existe apenas um caso em que a empresa apresenta um número de empregados superior (327).

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. *Sistemas de Controlo de Gestão*

Têm sido apresentadas, ao longo dos anos, diferentes definições e conceitos para SCG. Henri (2006a) apresenta no seu estudo acerca da relação entre a cultura organizacional e sistemas de medição do desempenho, algumas destas definições. Numa perspectiva histórica, o autor refere que estes sistemas foram considerados uma forma de controlar e obter *feedback* acerca das actividades, eficiência dos recursos e resultados obtidos pela empresa, permitindo um maior controlo e definição de medidas correctivas, caso tal se revele necessário (Anthony, 1965; Hofstede, 1978). Refere ainda que, tradicionalmente, estes sistemas foram associados a tarefas rotineiras de controlo com várias limitações.

Foram desenvolvidos estudos que apresentaram uma face mais “activa” dos SCG e suportaram a necessidade da adopção destes sistemas para a gestão das empresas, nomeadamente no que respeita ao apoio em ambientes de incerteza. De acordo com Simons (1995), os SCG têm como objectivo a gestão da tensão entre inovação e o alcance dos objectivos traçados, e a definição das acções organizacionais tendo em consideração o equilíbrio necessário entre “controlo” e “flexibilidade”. Os SCG passaram também a ser reconhecidos como um apoio à mudança organizacional, permitindo uma maior flexibilização, inovação e aprendizagem (Simons, 1990; Adler & Borys, 1996; Kloot, 1997). Estes sistemas são uma ferramenta importante para a profissionalização de uma empresa e permitem que a gestão focalize a sua atenção nas questões mais relevantes, delegue actividades, obtenha e monitorize dados sobre o desempenho da empresa (Davila & Foster, 2007).

Mais recentemente, num estudo efectuado com o objectivo de perceber as razões para a adopção dos SCG e o seu impacto no desempenho das empresas (Davila et al., 2009), foram apresentados diferentes pensamentos referentes à utilização dos SCG, sendo que vários dos estudos apresentam conclusões no sentido da ligação destes sistemas a um melhor desempenho e impulso da inovação. Adicionalmente, é defendido que os SCG possibilitam reacções mais

rápidas às diferentes situações e ambientes a que a empresa é exposta, o que melhora a forma com consegue lidar e responder em ambientes de incerteza.

Davila & Foster (2007) realizaram um estudo com o objectivo de perceber a envolvente dos SCG adoptados nas empresas, nomeadamente em termos da rapidez da adopção e variáveis associadas à taxa de adopção destes sistemas. Para realização deste estudo, os autores optaram por associar actividades realizadas pelas empresas a categorias dos SCG, com base na finalidade ou papéis que assumem na empresa, sendo estas o planeamento financeiro, a avaliação financeira, o planeamento de recursos humanos, a avaliação de recursos humanos, o planeamento estratégico, o desenvolvimento de produtos a gestão de vendas/*marketing* e as parcerias.

Do estudo efectuado, os autores concluíram que os sistemas de planeamento financeiro são os mais adoptados nas empresas analisadas. Concluíram ainda que, tendo em consideração os primeiros anos de vida da empresa, os tipos de SCG mais utilizados estão relacionados com planeamento (planeamento financeiro, estratégico e de recursos humanos). Verificaram ainda uma relação positiva entre a dimensão da empresa e a adopção dos SCG, ou seja, empresas de maior dimensão apresentam uma maior utilização destes sistemas. Os autores defendem que é difícil a gestão informal de uma empresa à medida que esta vai crescendo, sendo necessária a implementação de SCG que permitam as infra-estruturas necessárias ao seu crescimento.

A literatura sugere uma relação forte entre a utilização dos SCG e a obtenção de resultados e desempenhos superiores (Davila et al., 2009). Além disso, Davila & Foster (2007) concluem que o planeamento financeiro é o tipo de SCG mais amplamente utilizado nas empresas analisadas⁴. Deste modo, e juntando as duas evidências sugere-se a seguinte hipótese de estudo:

Hipótese 1: Uma maior intensidade de utilização do planeamento financeiro conduz a um melhor desempenho financeiro

⁴ 48 Empresas na área das Tecnologias de Informação, 12 empresas na área da Biomédica e 18 empresas com actividade noutros sectores

2.2. Estratégia Empresarial

De acordo com Langfield-Smith (1997), o termo Estratégia tem sido definido de várias formas e por diferentes autores ao longo dos anos. Em 1978 foi descrito como o modelo de decisões acerca do futuro da empresa (Mintzberg, 1978), tendo no mesmo ano sido apresentada uma definição que acrescentou que este modelo de decisões assume significado quando a estratégia é implementada na estrutura e processos (Miles & Snow, 1978). Uma década depois foi referido que as decisões estratégicas ocorrem em diferentes níveis da actividade de gestão, sendo a principal preocupação da Estratégia a definição de um trajecto de longo prazo para a empresa, âmbito das suas actividades, adequação das actividades organizacionais ao ambiente e recursos, alocação de recursos e consideração das expectativas e valores das partes interessadas da empresa (Johnson, 1987).

Porter (1980, 1985) referiu que a definição clara da estratégia organizacional tem um peso elevado na eficácia da gestão. No entanto, é referido por Chenhall & Langfield-Smith (1998) tendo por base outros autores, que esta definição pode não ser suficiente para alcançar um desempenho superior e vantagens competitivas, devendo ser suportada por SCG adequados. Tal como em relação à sua definição, foram também apresentadas ao longo das últimas décadas, diferentes perspectivas sobre os tipos de Estratégia e benefícios decorrentes da sua aplicação nas empresas.

Com o início da década de 80, a perspectiva da principal componente estratégica da empresa deixou de ser a atractividade do mercado e focou-se nas forças ou vantagens competitivas da empresa. A principal justificação para tal foi que a focalização na maximização de resultados por si só não é suficiente para o crescimento da empresa (Belohlav, 1993).

Porter (1980, 1985) descreveu três tipos de estratégias que conduzem à obtenção de vantagens competitivas por parte da empresa⁵: Liderança pelo custo, Diferenciação e Focalização. De acordo com o autor, qualquer uma fornece as bases necessárias para a obtenção de vantagens competitivas. Nos

⁵ Estratégias também apresentadas no estudo de Chenhall e Langfield-Smith (1998)

anos 90 verificou-se o aumento da relevância dada à qualidade e seu impacto nas estratégias adoptadas. A introdução de iniciativas para aumentar a qualidade, inicialmente visto como impulsionador dos custos, acabou por se revelar uma estratégia mais económica⁶ e rentável (Belohlav, 1993).

A empresa Motorola concluiu através de um estudo (Motorola, 1989) que a introdução de factores que melhorem a qualidade aumenta a posição competitiva da empresa. Concluiu ainda que empresas que se focam e conseguem atingir uma qualidade superior, obtêm melhores resultados que os seus concorrentes. Adicionalmente concluiu que um dos aspectos mais importantes para obtenção da qualidade é a preocupação com a melhoria contínua, de forma a assegurar a entrega de valor acrescentado ao cliente⁷.

Tendo em consideração as diferentes estratégias definidas por Porter, facilmente se verifica uma interacção da estratégia de Diferenciação com a característica “qualidade”. No entanto, no estudo efectuado pela Motorola é referido que ao atingir um elevado nível de qualidade, a empresa pode optar por incluir na sua estratégia aspectos característicos de outras estratégias (por exemplo, Liderança pelo custo – fará com que a empresa consiga entregar produtos diferenciados a um preço inferior à concorrência).

Porter (1980, 1985) refere que a obtenção de uma vantagem competitiva tem que ter por base a adopção de uma posição estratégica de Liderança pelo custo ou de Diferenciação, sendo esta tese também referida e aplicada no estudo efectuado por Langfield-Smith (1997, 2007). De acordo com Porter, para que uma empresa seja bem-sucedida necessita de focar-se numa estratégia e aplicá-la de forma rigorosa, uma vez que: *"Successfully executing each generic strategy involves different resources, strengths, organizational arrangements, and*

⁶ Devido principalmente à diminuição dos defeitos de fabrico, custos de alteração e reposição. Outro aspecto bastante importante são os custos “não visíveis” como a perda de clientes pela entrega de um produto ou prestação de um serviço com pouca qualidade, ou mesmo a existência de clientes que nunca vão adquirir tais produtos ou serviços pela percepção da qualidade reduzida. Um estudo efectuado pela Motorola demonstra que à medida que a qualidade é aumentada, os custos da empresa diminuem. (Belohlav, 1993)

⁷ Característica do processo “Six steps to six Sigma” implementado pela Motorola

managerial style... Rarely is a firm suited for all three^{8 9}. Se a empresa optar por não seguir a estratégia de forma rigorosa, apresentar uma definição menos clara da mesma ou executá-la de forma ineficaz, será ultrapassada pelos seus concorrentes que se guiam por estratégias implementadas de forma clara.

Contrariamente à corrente de pensamento de Porter, Langfield-Smith (1997, 2007) refere estudos que defendem que uma empresa pode guiar-se por estratégias que combinam características da Liderança pelo Custo e Diferenciação (Shank, 1989; Belohlav, 1993). Belohlav (1993) afirma que o desenvolvimento de estratégias múltiplas não implica uma posição inferior em relação aos concorrentes, sendo potenciador de uma posição vantajosa. Empresas que seguem estratégias múltiplas estão a utilizar as vantagens existentes de cada estratégia e conseguem obter melhores resultados.

Estas linhas de pensamento, que procuram aferir se é mais vantajoso a focalização numa estratégia “Pura” ou a combinação de diferentes estratégias, estão na origem da segunda hipótese estudada neste trabalho - sendo as estratégias estudadas a “Liderança pelo custo” e a “Diferenciação”.

Hipótese 2: Empresas que seguem uma estratégia exclusivamente focalizada na Liderança pelo custo ou na Diferenciação obtêm um melhor desempenho financeiro face a empresas que adoptam uma estratégia mista

2.3. Dimensão da empresa e utilização dos SCG

Um dos aspectos estudados por Davila & Foster (2007), na análise efectuada à envolvente dos SCG adoptados, foi a relação entre estes e a dimensão das empresas. A conclusão retirada foi que empresas com um maior número de empregados apresentam uma maior adopção dos SCG – ou seja, o tamanho da empresa está positivamente relacionado com a adopção destes sistemas.

⁸ Michael E. Porter, *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, (New York, NY: Free Press, 1980), pg. 42

⁹ Tradução: “A execução bem-sucedida de cada estratégia envolve diferentes recursos, pontos fortes, execução organizacional e estilo de gestão... Dificilmente se encontrará uma empresa que se adeque às três diferentes estratégias”

Esta conclusão está em linha com estudos anteriores, que sugerem uma forte relação entre a dimensão da empresa e a adopção e utilização dos SCG (Baron et al., 1996; Davila, 2005). A relação positiva entre estas variáveis está relacionada com o facto de, à medida que a empresa cresce, aumenta também a complexidade associada à sua monitorização e coordenação, pelo que são necessários sistemas para apoiar as actividades de controlo (Davila, 2005; Davila & Foster, 2007). Por outro lado, com o aumento do número de empregados torna-se complicada a gestão e comunicação de toda a empresa, sendo os SCG adoptados para ultrapassar as limitações que a gestão informal apresenta (Chenhall, 2003; Davila & Foster, 2007). Empresas de menor dimensão não necessitam de adoptar estes sistemas porque conseguem mais facilmente implementar controlos informais efectivos. O estudo efectuado por Bruns and Waterhouse (1975) concluiu que empresas de maior dimensão tendem a utilizar SCG mais sofisticados e formais, enquanto as empresas de menor dimensão tendem a basear-se em controlos informais e interpessoais.

Com base na literatura estudada e conclusões dos estudos apresentados anteriormente, que sugerem uma relação positiva entre a dimensão da empresa e a intensidade de utilização dos SCG, decidimos verificar se o mesmo se aplica às empresas analisadas, já que se trata de um sector específico – Hotelaria (de notar que os estudos anteriores incidiram sobre os sectores da alta tecnologia (Baron et al., 1996; Davila 2005), tecnologias de informação, biotecnologia e outros (Davila & Foster, 2007)). Surge assim a terceira hipótese estudada neste trabalho:

Hipótese 3: Empresas com maior dimensão apresentam uma maior utilização dos SCG

2.4. Percepção dos clientes

As alterações verificadas na sociedade em geral, nomeadamente com a globalização, introdução de novas tecnologias de informação e *Internet*, trouxeram grandes alterações à forma de operar das empresas e mercados (Marques, 2003). Tais acontecimentos alteraram por completo o funcionamento

das empresas em geral, assim como no negócio hoteleiro em particular – caso específico estudado neste trabalho. Neste sector, estas alterações verificaram-se nomeadamente a nível do aumento da informação disponível para os clientes e para os próprios hotéis, abertura de novos canais de publicidade, maior facilidade na partilha de informação e experiências e até mesmo no surgimento de novas formas de venda aos consumidores (*sites on-line*, plataformas de publicidade e/ou vendas – Groupon, Tripadvisor, Goodlife, Booking, entre outros). O aumento da informação disponível e a facilidade de acesso à mesma permitiu ainda que as empresas facilmente tenham conhecimento dos passos dados pelos seus concorrentes, aumentando e facilitando o planeamento e rapidez de resposta, tornando-as mais assertivas (Porter, 1999; Bueno, 2000).

Todas estas alterações tiveram também um impacto significativo ao nível da forma de actuar dos consumidores, uma vez que estes passaram a ter acesso fácil a uma quantidade enorme de informação acerca da maioria das unidades hoteleiras, preços e promoções praticadas, conseguindo ainda efectuar facilmente comparações entre vários hotéis a nível de preços, qualidade, experiências e recomendações de clientes anteriores.

Desta forma, e para conseguir aumentar a clientela, os hotéis têm que apostar cada vez mais na satisfação dos clientes para que estes repitam a compra e transmitam bons comentários e experiências a potenciais clientes. A satisfação obtida resulta da avaliação que o cliente efectua das características do produto ou serviço face às expectativas que havia criado, sendo as suas atitudes futuras uma consequência do nível de satisfação (ou insatisfação) que obteve (Oliver, 1999; Marques, 2003). Quando o cliente fica satisfeito, é bastante provável que volte a adquirir o serviço e transmita essa informação, influenciando outros consumidores ou potenciais clientes com a sua experiência (Bendall-Lyon, 2004; Conrad, 1997) – esta realidade é muito vista nos dias de hoje, tanto pelos comentários em plataformas de compra (ex.: Booking, Tripadvisor), como no próprio Website ou outras páginas da empresa ou do próprio consumidor (ex.: Facebook). O mesmo se aplica quando o cliente fica insatisfeito.

Verifica-se, então, uma relação positiva entre a satisfação e a atitude de futuras compras dos consumidores. Ou seja, à medida que o valor recebido por parte do cliente em determinado produto ou serviço aumenta, aumenta a superação das suas expectativas. Desta forma, aumenta a probabilidade de repetição da compra e transmissão da experiência, assim como diminui a probabilidade de compra de produtos semelhantes a empresas concorrentes (Coelho, 2004).

De acordo com as ideias apresentadas anteriormente, é expectável que se verifique uma relação positiva entre a satisfação geral dos clientes e a repetição da compra e/ou transmissão da experiência positiva a outros potenciais clientes. Se esta relação efectivamente se verificar positiva, é esperado que tenha um efeito significativo nas vendas das empresas analisadas. Os consumidores, em geral, têm uma facilidade enorme em obter opiniões de experiências passadas e verificar o nível médio de satisfação de clientes anteriores, sendo esta informação apresentada, muitas vezes, nos próprios *sites* onde é efectuada a compra ou comparação com outros hotéis. Este facto leva-nos à quarta, e última, hipótese estudada neste trabalho:

Hipótese 4: O grau de satisfação dos clientes influencia positivamente o desempenho financeiro das empresas

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Método

O presente estudo utilizou o método de investigação do inquérito por questionário, tendo este sido efectuado sob orientação dos Professores Sofia Lourenço e António Samagaio. Para testar as duas primeiras hipóteses definidas no capítulo anterior, e uma vez que o questionário efectuado é mais amplo nos temas que aborda, foram analisados os dados recolhidos sobre os SCG e Estratégias utilizadas pelas PME's portuguesas da indústria Hoteleira, assim como factores que possam estar associados à sua utilização.

Foi escolhido o método de questionário, uma vez que não existem dados públicos sobre estes temas que permitam a realização deste trabalho. O

questionário efectuado abrange diferentes tópicos sendo que foram utilizadas, para este estudo, perguntas específicas relacionadas com a utilização e respectiva periodicidade dos SCG e principais Estratégias seguidas pelas empresas nos últimos anos. Foram ainda utilizadas questões demográficas gerais (idade, anos de experiência profissional, anos de experiência no cargo que desempenha actualmente, antiguidade na empresa, género, nível de instrução, país de origem, função) para caracterização da amostra.

Sempre que possível, as questões do questionário efectuado foram baseadas em literatura e estudos já existentes. No que respeita à informação do questionário utilizada neste trabalho, a questão relacionada com os SCG teve por base um estudo efectuado por Davila e Foster (2007) (adaptado), enquanto a questão relacionada com as Estratégias seguidas pelas empresas teve por base um estudo efectuado por Chenhall & Langfield-Smith (1998).

O processo de envio do questionário teve início com um contacto telefónico onde foi solicitado o nome e *e-mail* dos Administradores ou Directores Financeiros. A identificação do “participante adequado” é um passo importante no processo de envio de um questionário, sendo uma das causas identificadas para a obtenção de uma taxa de resposta superior (Chenhall & Langfield-Smith, 1998). Em seguida, as pessoas identificadas foram contactadas para apresentação do estudo, objectivos e obtenção do acordo da empresa em participar. Sempre que o contacto telefónico inicial não foi possível, os contactos das respectivas entidades foram pesquisados no *site* da Informa DB ou na *Internet*.

Antes do envio às empresas, todas as questões foram discutidas e o questionário testado por Administradores e Directores Financeiros não pertencentes à amostra, por forma a avaliar a sua compreensibilidade, atractividade e tempo médio de resposta. Posteriormente, e tendo em consideração a lista de gestores identificados, foi enviado um pedido de preenchimento do questionário *online* – tal foi possível devido ao uso generalizado da *Internet* na população-alvo, o que permitiu a redução de eventuais custos na obtenção dos dados e uma maior facilidade na recolha e tratamento dos mesmos. No entanto, a pedido de alguns participantes, o questionário foi também enviado por *e-mail* ou correio.

Posteriormente foram enviados *e-mails* a alertar os gestores que ainda não tinham respondido, que o fizessem com a maior brevidade possível.

Refira-se que em conformidade com as conclusões do estudo efectuado por Van der Stede et al (2007), foi dada a possibilidade aos participantes de receberem os resultados do estudo efectuado, assim como de participarem numa sessão de apresentação dos resultados no ISEG, num evento apoiado pela Alumni Económicas - Associação dos Antigos Alunos do ISEG e num sorteio de 9 vouchers (entre os 25,90 e os 89,90 euros) entre todos os participantes, tentando desta forma obter uma maior taxa de resposta.

Às respostas do questionário foram adicionados dados financeiros sobre a performance das empresas (obtidos através da base de dados Informa DB) e dados sobre a percepção dos clientes (obtidos na *Internet*, em motores de busca especializados e *sites* dos hotéis).

Para realização deste trabalho, e tendo em consideração os dados baseados no questionário e na recolha de dados secundários (dados financeiros e percepção dos clientes), foram assumidos os seguintes pressupostos:

- i. Quando os *sites* das empresas só referem um hotel e não mencionam qualquer Grupo, assumimos que não pertence a qualquer Grupo hoteleiro;
- ii. Quando os *sites* não fazem referência a mais actividades exercidas pela empresa, assumimos que apenas exerce a actividade hoteleira;
- iii. Foram enviados *e-mails* para algumas das empresas, sobre as quais existiram dúvidas acerca dos hotéis detidos. Foi efectuado um *cut-off* das respostas recebidas até ao dia 23-08-2013, data a partir do qual foi assumida como correcta a informação encontrada no *site* da *Internet*.
- iv. Foram analisadas as respostas ao questionário efectuadas até à extracção efectuado no dia 23-08-13.

3.2. Variáveis dependentes

Foram utilizadas, como variáveis dependentes no estudo efectuado, medidas da performance financeira das empresas – Vendas e Rendibilidade Operacional dos

Activos (ROA). Estas foram consultadas/ calculadas com base nas demonstrações financeiras das empresas analisadas, consultadas na base de dados Informa DB (foram utilizados os dados referentes a 2011, uma vez que não existiam dados de 2012 disponíveis para parte das empresas analisadas).

3.3. Variáveis independentes

SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO

Conforme referido acima, a pergunta do questionário relacionada com os SCG implementados nas empresas e a periodicidade com que são utilizados foi baseada (com algumas adaptações) na questão efectuada por Davila e Foster (2007). Com esta questão foi solicitado às empresas que indicassem, numa escala de 1 (raramente) a 7 (diariamente), a periodicidade de utilização dos SCG referidos. A escala utilizada no questionário referente à periodicidade de utilização foi convertida para uma escala de intensidade de utilização (de 1 - baixa utilização a 7 – utilização intensiva, Escala de Likert¹⁰), para que possa ser tratada como uma variável contínua na realização dos testes. Os SCG foram posteriormente agrupados em categorias, por forma a perceber quais as mais utilizadas pelas empresas (para maior detalhe, ver Anexo 1).

Em seguida foi efectuada a análise da categoria de Planeamento Financeiro, com o objectivo de verificar se a maior periodicidade de utilização se encontra associada a um desempenho financeiro superior. Assim, foram analisadas as respostas às questões que inquerem acerca da periodicidade de utilização desta categoria de SCG (ver Anexo 1) e calculada a sua média de intensidade de utilização. Para os casos em que não foi dada uma resposta, foi assumido que o respectivo sistema de controlo não é utilizado (intensidade de utilização = 0).

O desempenho foi medido, numa primeira fase, pelo rácio ROA [Resultado Operacional / Activo]¹¹, que representa a avaliação do desempenho dos capitais totais investidos na empresa. Este é um dos rácios mais utilizados para medição

¹⁰ A escala utilizada para medição da influência de cada um dos factores, escala de Likert, é muito utilizada na literatura e referenciada como a melhor forma de medir percepções ou grau de influência, tendo também sido utilizada no estudo em que nos baseámos.

¹¹ Para efeitos de análise e tratamento estatístico dos dados, foi efectuada a multiplicação do valor da ROA por 100.

do desempenho de empresas (Neves, 2005), utilizado anteriormente como medida de medição de desempenho em estudos na área financeira (Bauwhede, 2009) e defendido como sendo um dos principais rácios para avaliação do desempenho de um hotel (Jorge, 2010).

ESTRATÉGIA

A questão referente à Estratégia seguida pela empresa nos últimos anos teve por base a questão efectuada por Chenhall & Langfield-Smith (1998), que por sua vez havia sido sustentada num questionário a empresas fabris. Nela é solicitada a indicação, numa escala de 1 (mínimo) a 7 (máximo) – Escala de Likert, da medida em que determinados factores (associados às estratégias referidas - ver Anexo 2) influenciaram a gestão da empresa ao longo dos últimos 3 anos. As respostas obtidas foram agrupadas por tipo de Estratégia “Liderança pelo custo” e “Diferenciação” e calculada a influência de cada (valor 1 a 7, correspondendo à escala de Likert) – ou seja, para estudo desta hipótese não foi efectuada uma análise factorial com os dados recolhidos, mas sim a classificação dos items em cada estratégia, de acordo com o estudo original de Chenhall & Langfield-Smith (1998).

Tendo por base o estudo efectuado por Chenhall & Langfield-Smith (1998), os factores que influenciam a estratégia encontram-se associados a três tipos de estratégia – Liderança pelo custo, Diferenciação - serviço ao cliente e Diferenciação-flexibilidade – o que permitirá perceber quais as empresas que seguem marcadamente um destes tipos (estratégia “Pura”) e quais apresentam uma mistura de diferentes estratégias (estratégia “Mista”)¹² (para maior detalhe relativamente à estratégia associada a cada factor, ver Anexo 2).

Tendo em consideração a revisão de literatura efectuada (ver capítulo 2.2), e com base no estudo de Porter (1980, 1985) que refere que a obtenção de uma vantagem competitiva tem que ter por base a adopção de uma posição estratégica de Liderança pelo custo ou de Diferenciação, a nossa análise recaiu

¹² Foi definido que, caso a diferença (em valor absoluto) entre os resultados obtidos em ambas as estratégias seja superior ao ponto médio da escala utilizada, a empresa segue uma estratégia “Pura”, caso contrário segue uma estratégia “Mista – ver capítulo 5.1 para maior detalhe.

sobre o estudo destas duas estratégias (ou seja, procedeu-se à análise da “Diferenciação - serviço ao cliente” e “Diferenciação-flexibilidade” como uma única estratégia, “Diferenciação”).

Para dividir as empresas entre “Puras” e “Mistas”, foi calculada a diferença (em valor absoluto) entre os resultados obtidos em ambas as estratégias (Liderança pelo custo e Diferenciação) e definido que, caso a diferença seja superior ao ponto médio da escala utilizada, a empresa segue uma estratégia “Pura”, caso contrário segue uma estratégia “Mista” – *teste i.* Uma vez que através desta forma de classificação das estratégias obtivemos 15 empresas “Puras” e 36 empresas “Mistas”, optámos por realizar uma forma de classificação alternativa para verificar se os resultados obtidos são contraditórios. Assim, neste segundo teste classificámos como “Puras” as empresas que apresentam uma diferença (em valor absoluto) entre os resultados obtidos em ambas as estratégias superior a dois (2), obtendo 23 empresas “Puras” e 28 empresas “Mistas” – *teste ii.*

DIMENSÃO DA EMPRESA

A dimensão da empresa foi analisada com base no número de trabalhadores, tendo esta variável sido utilizada para definir a dimensão das empresas em vários estudos já efectuados, tal como referido por Chenhall (2003). A informação do número de empregados foi obtida através da base de dados Informa DB. Tal como efectuado por Davila & Foster (2007), para esta variável foi utilizado o logaritmo do número de empregados, pois verificou-se a necessidade de corrigir as elevadas diferenças existentes entre as dimensões das empresas em análise.

PERCEPÇÃO DOS CLIENTES

Para medir a satisfação geral dos clientes, tivemos por base as classificações atribuídas aos hotéis analisados nos *sítes* Booking e TripAdvisor¹³. Estas classificações são atribuídas pelos clientes tendo em consideração vários aspectos, que podem ser analisadas com maior detalhe no Anexo 3.

¹³ www.booking.com e www.tripadvisor.com

Existem vários casos na nossa amostra de grupos de unidades hoteleiras pelo que, nestes casos, foram pesquisadas as classificações de todas as unidades hoteleiras que compõem a empresa, assim como o número de quartos de cada hotel (com base em informação disponibilizada na *Internet*). Para encontrar um valor médio de percepção para a empresa como um todo, foi feita uma média das classificações obtidas em cada hotel do grupo, ponderada pelo número de quarto de cada unidade hoteleira.

Outra questão tida em consideração foi o facto das classificações apresentadas pelos *websites* terem escalas diferentes (1 a 5 e 1 a 10). Os dados obtidos foram trabalhados com o objectivo de se tornarem comparáveis e ser possível encontrar uma classificação média. Decidimos efectuar a análise com base numa escala de 1 a 10, pelo que as classificações obtidas no *website* do TripAdvisor foram convertidas para esta escala¹⁴.

Após conversão das classificações dos *sites* na mesma escala, calculámos o valor médio da satisfação dos clientes. Para tornar este valor o mais real possível, optámos por verificar o número de comentários que resultaram na classificação obtida, de forma a calcular a sua classificação média ponderada¹⁵.

4. CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DA AMOSTRA

4.1. Caracterização da amostra

Foram contactadas 586 PME's portuguesas do sector Hoteleiro tendo sido recebidas 68 respostas, das quais 2 foram excluídas por não responderem às questões de SCG e Estratégia. A amostra de 66 questionários, corresponde a uma taxa de 11%, encontra-se em linha com a dimensão (valor absoluto ou taxa) de amostras utilizadas em estudos que utilizam métodos semelhantes (Auzair & Langfield-Smith, 2005; Bispe & Malagueño, 2009; Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Davila & Foster, 2007; Gordon & Narayanan, 1984).

¹⁴ Classificação apresentada no *site* numa escala de 1 a 5, pelo que o valor obtido em cada hotel foi dividido por "5" e de seguida multiplicado por "10"

¹⁵ [Classificação obtida no *Booking* * nº comentários *Booking* + Classificação obtida no *Tripadvisor* (convertida para escala 1 a 10) * nº comentários *TripAdvisor*] / nº comentários total

A amostra encontra-se representada no Anexo 4 e os dados relacionados com a caracterização da amostra encontram-se no Anexo 5, onde é apresentada a classificação dos sectores analisados, dimensão das empresas e caracterização dos Hotéis. Relativamente ao perfil dos participantes, as 66 respostas foram dadas maioritariamente por gestores do sexo feminino (61% vs. 39%), com Licenciatura (67%) e posições de Director geral ou Administrador (38%). Os hotéis analisados encontram-se espalhados por todo o país, verificando-se um maior número na zona de Lisboa e Algarve. Estes são maioritariamente de 4 e 5 estrelas (48% e 20%, respectivamente) e apresentam, na sua maioria, classificações de Ótimo e Bom (43% e 30%, respectivamente).

4.2. Enviesamento da amostra

Foram efectuados testes no sentido de examinar o possível enviesamento de respostas: i. Primeiros 20% contra últimos 20% de respostas; e ii. Empresas que responderam contra empresas que não responderam.

Para testar o ponto i., foi efectuado um teste *t-student* para amostras independentes (IC=95%), de forma a comparar as médias dos primeiros e últimos 20% questionários respondidos (13 primeiras e últimas respostas). Para definir as primeiras e últimas respostas, tivemos em consideração o número de pedidos de resposta enviados¹⁶. Não foram identificadas diferenças entre as primeiras e últimas respostas (nas variáveis estudadas - ver Anexo 6), pelo que se conclui positivamente acerca da ausência de enviesamento de resposta.

Em seguida, e para testar o ponto ii, foi efectuado um teste *Chi-square* e um teste *t-student*, com o objectivo de analisar se existiam diferenças, respectivamente, entre a Localidade e a dimensão (medida pelo número de empregados) média das empresas que responderam e as que não responderam (586). Os resultados obtidos mostram a rejeição da hipótese de igualdade de dimensão destes grupos (sig.= 0,016 < 0,1) e a aceitação da hipótese de igualdade da Localidade (distrito) (ver Anexo 6). Este resultado indicia um

¹⁶ De notar que, no caso das últimas respostas, tivemos que retirar 4 das empresas seleccionadas inicialmente e escolher as 4 seguintes, uma vez que estas não responderam à questão relacionada com a Estratégia

enviesamento das respostas no que respeita à dimensão das empresas, sendo que as empresas que responderam (N = 68) têm, em média, 83 trabalhadores e as que não responderam (N = 518) têm, em média, 43 trabalhadores.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Tabela 1 abaixo apresenta as estatísticas descritivas das variáveis dependentes e independentes utilizadas nesta análise.

Tabela 1: Estatística descritiva das variáveis

Descrição das variáveis	Nota	Hip. em que é utilizada	Obs.	Min	Média	Max	Desvio Padrão
Planeamento Financeiro	Média de intensidade de utilização do Plan.Fin.	1	66	0,00	2,70	7,00	2,08
Intensidade de utilização dos SCG	Média de intensidade de utilização dos SCG	Regres. geral	66	0,00	1,23	4,56	0,95
Estratégia	0 - Pura, 1 - Mista (teste i.)	2	51	0,00	0,71	1,00	0,46
Estratégia	0 - Pura, 1 - Mista (teste ii.)	2	51	0,00	0,55	1,00	0,50
Liderança pelo custo	Influencia	Regres. geral	51	1,00	2,98	5,00	1,00
Diferenciação	Influencia	Regres. geral	51	1,00	4,06	7,00	1,77
Número de empregados (Log)	Logaritmo do número de empregados	3	66	1,00	1,70	2,51	0,35
Número de SCG utilizados	Nº de SCG utilizados	3	66	0,00	12,82	33,00	8,88
Percepção dos clientes	Média das classificações dadas por clientes	4	56	6,71	8,18	9,26	0,60
ROA	Resultado Operacional / Activo	1	66	-46,00	0,30	14,00	7,52
Vendas por nº empregados	Vendas/número de empregados	1,2,4	65	7 784	44 210	86 785	17 804
Vendas		Regres. geral	66	171 237	3 229 786	18 371 696	3 557 369
Obs. válidas (todas as variáveis)			42				

Tabela 2: Correlação geral das variáveis

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
(1) Planeamento Financeiro	1	,490	0,18	0,05	-0,06	-0,10	,398	,459	0,18	0,01	,383	,299
(2) Intensidade de utilização dos SCG		1	-0,16	-0,13	-0,27	,315	,374	,909	,264	0,15	,417	,489
(3) Estratégia (teste i.)			1	,712	0,16	-,625	-0,02	-0,16	0,02	,324	0,20	0,01
(4) Estratégia (teste ii.)				1	0,17	-,494	-0,05	-0,17	-0,20	,288	0,21	0,07
(5) Liderança pelo custo					1	-0,25	0,02	-,347	-0,01	-0,16	0,05	0,00
(6) Diferenciação						1	-0,03	,320	-0,03	0,11	0,13	0,07
(7) Número de empregados (Log)							1	,320	0,24	-0,12	0,22	,752
(8) Número de SCG utilizados								1	0,22	0,11	,371	,329
(9) Percepção dos clientes									1	0,10	,277	0,26
(10) ROA										1	,463	0,19
(11) Vendas por nº empregados											1	,504
(12) Vendas												1

A negrito encontram-se as correlação significativa para o nível 0.1.

A Tabela 2 mostra os coeficientes de correlação de Pearson entre as variáveis, sendo estes a primeira evidência sobre as relações entre as variáveis independentes e dependentes. Numa primeira análise verifica-se a existência de uma maior correlação entre as variáveis independentes e a variável dependente “Vendas por número de empregados”. Esta variável encontra-se positivamente relacionada com uma maior utilização dos SCG e respectiva periodicidade, e ainda com a percepção que os clientes têm dos hotéis que compõem a empresa.

A utilização dos SCG (variáveis 1 e 10) encontra-se positivamente relacionada com a respectiva intensidade de utilização, com o número de empregados da empresa, com as vendas e vendas por número de empregados. Por outro lado, a utilização dos SCG (todas as categorias) encontra-se negativamente relacionada com a estratégia de Liderança pelo custo e positivamente relacionada com a estratégia de Diferenciação. Segundo Langfield-Smith (1997), existem diversos estudos que reforçam a existência de uma relação entre SCG que monitorizam o desempenho da empresa e a estratégia seguida pela empresa. Vários autores defendem que a monitorização do desempenho deve apoiar o foco da estratégia – Liderança pelo custo ou Diferenciação – para orientar o comportamento da empresa. Os resultados obtidos através da correlação efectuada não suportam totalmente tais conclusões, sendo este um assunto com potencial para um estudo futuro.

5.1. Resultados dos testes de hipóteses

Para testar a hipótese 1 recorreu-se à tabela 2, que mostra que a correlação entre a intensidade de utilização da categoria planeamento financeiro e o desempenho financeiro, medido pela ROA, não é estatisticamente significativa. Uma vez que a ROA pode assumir valores negativos (o que acontece em vários casos da nossa amostra), a correlação pode estar condicionada por esse facto. Desta forma, foi considerada como medida mais robusta de performance o valor de Vendas por empregado [*Vendas / Número de empregados*]. Tendo em consideração que todas as empresas analisadas são hotéis ou grupos hoteleiros, assumimos que são orientadas para o lucro e, pelas características de empresas de serviços, o valor de vendas será um bom indicador do seu

desempenho. Utilizou-se o valor por empregado pois permite eliminar o efeito de diferenças a nível da dimensão das empresas. Efectuou-se uma análise de *outliers* a nível desta variável, o que nos levou a excluir da amostra uma das empresas – ver Anexo 7 A1 e A2.

A tabela 2 mostra que a correlação entre a intensidade de utilização do Planeamento Financeiro e as Vendas por empregado é positiva e estatisticamente significativa. Desta forma, a hipótese 1 é aceite quando a métrica de performance usada é Vendas por empregado e não a ROA, e podemos defender a existência de uma associação entre a maior intensidade de utilização dos SCG da categoria do Planeamento Financeiro e a obtenção de um melhor desempenho financeiro.

Apesar do teste efectuado anteriormente ter demonstrado a existência de uma relação positiva entre o Planeamento Financeiro e a obtenção de um melhor desempenho financeiro, efectuámos um teste adicional para verificar se as empresas que mais utilizam esta categoria de SCG obtêm um melhor desempenho, quando comparadas com empresas que utilizam mais outras categorias de SCG. Para tal, foi efectuada a média da intensidade de utilização de cada categoria de SCG, o que permitiu separar as empresas em três grupos, com base na categoria mais utilizada (“Planeamento Financeiro”, “Avaliação Financeira” e “Outros”). De seguida foi efectuado um teste ANOVA com o objectivo de verificar se existem diferenças significativas entre o valor médio do desempenho obtido nos três grupos referidos acima.

Com base nos resultados obtidos – ver Anexo 7 A3 – é possível verificar que não existem diferenças significativas a nível do desempenho obtido pelas diferentes categorias de SCG ($p\text{-value} = 0,29 > 0,1$). Desta forma é possível concluir que, apesar de se verificar uma correlação positiva entre a maior intensidade de utilização do Planeamento Financeiro e a obtenção de um desempenho superior, não podemos afirmar que uma utilização mais intensiva desta categoria, quando comparada a outros SCG, conduz a melhores resultados financeiros (ou seja, verifica-se a obtenção de desempenhos superiores num cenário de maior

utilização do Planeamento Financeiro (vs. menor utilização), mas não em detrimento de outras categorias de SCG).

Para testar a hipótese 2, que avalia se estratégias “Puras” (Liderança pelo custo ou Diferenciação) obtêm melhores resultados que estratégias “Mistas”, foi efectuado um teste t-student com o objectivo de analisar se existiam diferenças significativas a nível do desempenho financeiro obtido por empresas que adoptam estratégias “Puras” e empresas que adoptam estratégias “Mistas”. A medida de desempenho utilizada para realizar este teste foi, à semelhança da hipótese 1, as Vendas por empregado.

Tabela 3: Teste t-student Hip. 2

Teste i. Diferença entre estratégias superior ao ponto médio da resposta (escala de Likert)										
Estatística de grupo										
Estratégia		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean					
Vendas por nº de empregados	Pura	14	39 269	15 026	4 016					
	Mista	36	46 982	18 104	3 017					
Teste de amostras independentes										
		Teste Levene – igualdade variâncias		Teste t para igualdade de médias						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Dif.	90% CI of the difference	
									Lower	Upper
Vendas por nº de empregados	Igualdade das variâncias assumida	1,349	0,251	-1,414	48	0,164	-7 713,45	5 456,65	-16 865,48	1 438,57
	Igualdade das variâncias não assumida			-1,536	28,453	0,136	-7 713,45	5 023,05	-16 253,67	826,76
Teste ii. Diferença entre estratégias superior a 2										
Estatística de grupo										
Estratégia		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean					
Vendas por nº de empregados	Pura	22	40 787	13 057	2 784					
	Mista	28	47 993	19 987	3 777					
Teste de amostras independentes										
		Teste Levene – igualdade variâncias		Teste t para igualdade de médias						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Dif.	90% CI of the difference	
									Lower	Upper
Vendas por nº de empregados	Igualdade das variâncias assumida	7,766	0,008	-1,462	48	0,150	-7 205	4 929	-15 472	1 062
	Igualdade das variâncias não assumida			-1,536	46,614	0,131	-7 205	4 692	-15 080	669

Ambos os resultados rejeitam a existência de diferenças significativas no desempenho obtido em cada uma das categorias ($p\text{-value} > 0,1$). Desta forma a hipótese não é suportada, pelo que não se encontrou evidência que a implementação de uma estratégia “Pura” conduza a um melhor desempenho financeiro (tanto para o teste *i.* como para o teste *ii.* – ver capítulo 3.3).

A hipótese 3, que defende que as empresas de maior dimensão apresentam uma maior utilização dos SCG, foi estudada através da realização de um teste de correlação entre as variáveis Número de empregados (Log) e Número de SCG utilizados. A tabela 2 mostra que a correlação entre estas duas variáveis é positiva e estatisticamente significativa ($p\text{-value} = 0,009 < 0,1$). Desta forma, os resultados corroboram H3.

A hipótese 4¹⁷ (o nível de satisfação dos clientes está positivamente relacionado com a obtenção de resultados superiores), foi testada através da realização de uma correlação entre a Percepção dos clientes e o Desempenho das empresas – definido, pelo valor de Vendas por empregado. Esta medida de desempenho foi considerada a mais adequada para o teste desta hipótese, uma vez que o objectivo é verificar se a satisfação dos clientes e partilha desta na *Internet* influencia a capacidade de vendas dos hotéis. Assim, não faria sentido utilizar uma medida de desempenho que tivesse em consideração, por exemplo, os resultados obtidos ou medidas de Activo, pois considerariam aspectos que não pretendemos estudar nesta análise. Finalmente, utilizou-se o valor por empregado uma vez que esta é a variável utilizada como medida da dimensão da empresa, e permite eliminar o efeito de diferenças a nível da dimensão.

A Tabela 2 mostra que existe uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre as variáveis ($p\text{-value} = 0,039 < 0,1$), pelo que a hipótese 4 é suportada. O gráfico apresentado no Anexo 7 B1 suporta esta conclusão, verificando-se uma tendência positiva para a obtenção de um desempenho superior à medida que a classificação atribuída pelos clientes aumenta.

¹⁷ Nesta hipótese não houve necessidade de excluir a empresa identificada como “outlier” no que concerne à variável “Vendas por empregado”, uma vez que se trata de uma das empresas para as quais não foi encontrada informação que permita concluir quais os hotéis que detém, tendo sido excluída da análise à partida – ver Anexo 4

5.2 Análise do Modelo Conjunto

De modo a analisar, *ceteris paribus*, o impacto das variáveis estudadas no desempenho financeiro das empresas, foram efectuados modelos de regressão linear conjunta. Este teste é mais robusto que os testes anteriores pois permite a análise em simultâneo das diversas variáveis e não apenas de relações bivariadas. Para realizar esta análise optámos por testar um modelo principal (Modelo 1) e, em seguida, testámos três modelos adicionais de robustez (Modelo 2, 3 e 4).

O modelo principal (1) foi efectuado tendo como variável dependente as Vendas, e tem por objectivo analisar a contribuição e impacto das diferentes variáveis independentes analisadas anteriormente, especificamente a intensidade de utilização de todas as categorias de SCG (uma vez que não havia uma preponderância do planeamento financeiro sobre as restantes), o tipo de estratégia¹⁸, a influência das estratégias de Liderança pelo custo e Diferenciação¹⁹, a percepção dos clientes e o número de empregados.

Pela análise dos resultados obtidos através do Modelo 1, podemos verificar que 76,2% (R^2 ajustado) da variação total do modelo é explicada pela relação entre as variáveis independentes e as Vendas (variável dependente). Os resultados obtidos demonstram a relevância estatística do modelo (sig. = 0,000). A única variável sem relevância estatística no modelo, ou seja, que não apresenta uma influência estatisticamente relevante no valor de Vendas das empresas, é o grau de influência que a estratégia de Liderança pelo custo teve na empresa nos últimos anos²⁰. As restantes variáveis apresentam uma influência relevante e positiva no valor de Vendas das empresas.

¹⁸ Pura vs. Mista, com base nas classificações obtidas no teste *ii*. (ver sub capítulo 3.3 – Estratégia)

¹⁹ Apesar destas duas variáveis não terem sido apresentadas no estudo da hipótese 2, já que esta análise foi efectuada com base na classificação das empresas em estratégias “Puras” ou “Mistas”, considerámos relevante observar de que forma influenciam a variável dependente. Note-se que estas variáveis não são perfeitamente colineares com a variável Estratégia, que é uma variável dummy.

²⁰ As variáveis Liderança pelo custo e Diferenciação foram definidas com base nas respostas ao questionário – ver capítulo 3.3. Estratégia.

Tabela 4: Regressões do Modelo conjunto**Modelo 1: Vendas = β_0 + β_1 Intensidade de utiliz. SCG + β_2 Tipo de Estratégia + β_3 Lid. pelo custo + β_4 Diferenciação + β_5 Percepção clientes + β_6 Nº empregados**

	N 42		
	R ² Ajustado	0,762	Sig. Modelo 0,000
	Coefficientes não <i>standardizados</i>		Coef. <i>Standard.</i>
	Estimativa dos coeficientes	Erro padrão	Estimativa dos coeficientes
(Constante)	-10.506.063,00 *	3 752 420,41	
Intensidade de utilização dos SCG	692.618,68 *	387 812,30	0,186
Estratégia	-1.617.647,86 *	614 697,91	-0,255 a.
Liderança pelo custo	247.237,86	274 695,78	0,076
Diferenciação	415.556,89 *	185 368,53	0,229
Percepção dos clientes	1.009.882,99 *	446 959,62	0,192
Número de empregados	38.053,21 *	4 634,94	0,751

* Estatisticamente significativo para o nível 0.1

a. Tipo de estratégia (0-Pura vs. 1-Mista)

Modelo 3: Vendas por nº empregado = β_0 + β_1 Nº SCG utilizados + β_2 Intensidade de utilização do Plan. Finan. + β_3 Tipo de Estratégia + β_4 Percepção clientes

	N 42		
	R ² Ajustado	0,261	Sig. Modelo 0,004
	Coefficientes não <i>standardizados</i>		Coef. <i>Standard.</i>
	Estimativa dos coeficientes	Erro padrão	Estimativa dos coeficientes
(Constante)	-23.411,73	29 610,27	
Número de SCG utilizados	614,83 *	270,37	0,329
Planeamento Financeiro	1.808,89	1 212,82	0,21 a.
Estratégia	-9.366,58 *	4 453,69	-0,296 b.
Percepção dos clientes	6.998,68 *	3 762,16	0,267

* Estatisticamente significativo para o nível 0.1

a. Periodicidade média de utilização

b. Tipo de estratégia (0-Pura vs. 1-Mista)

Modelo 2: Vendas = β_0 + β_1 Nº SCG utilizados + β_2 Intensidade de utilização do Plan. Finan. + β_3 Tipo de Estratégia + β_4 Percepção clientes + β_5 Nº empregados

	N 42		
	R ² Ajustado	0,707	Sig. Modelo 0,000
	Coefficientes não <i>standardizados</i>		Coef. <i>Standard.</i>
	Estimativa dos coeficientes	Erro padrão	Estimativa dos coeficientes
(Constante)	-7.807.115,15 *	3 742 548,30	
Número de SCG utilizados	66.163,42 *	34 892,24	0,176
Planeamento Financeiro	-87.537,60	153 414,32	-0,051 a.
Estratégia	-986.567,42 *	563 493,73	-0,155 b.
Percepção dos clientes	969.640,54 *	476 313,76	0,184
Número de empregados	39.102,90 *	4 442,42	0,772

* Estatisticamente significativo para o nível 0.1

a. Periodicidade média de utilização

b. Tipo de estratégia (0-Pura vs. 1-Mista)

Modelo 4: ROA = β_0 + β_1 Nº SCG utilizados + β_2 Intensidade de utilização do Plan. Finan. + β_3 Tipo de Estratégia + β_4 Percepção clientes + β_5 Nº empregados

	N 42		
	R ² Ajustado	0,135	Sig. Modelo 0,067
	Coefficientes não <i>standardizados</i>		Coef. <i>Standard.</i>
	Estimativa dos coeficientes	Erro padrão	Estimativa dos coeficientes
(Constante)	-4,933	17,575	
Número de SCG utilizados	0,303 *	0,164	0,295
Planeamento Financeiro	0,141	0,720	0,030 a.
Estratégia	-4,812 *	2,646	-0,277 b.
Percepção dos clientes	0,773	2,237	0,054
Número de empregados	-0,053 *	0,021	-0,384

* Estatisticamente significativo para o nível 0.1

a. Periodicidade média de utilização

b. Tipo de estratégia (0-Pura vs. 1-Mista)

Verifica-se que a constante apresenta um coeficiente negativo (-10.506.063), o que pode parecer estranho, tendo em consideração tratar-se de valor de Vendas (que não pode assumir valores negativos). Efectuámos uma regressão Tobit com limite inferior zero, no entanto o resultado não apresentou qualquer dado censurado pelo que não se considerou relevante apresentar este modelo. Desta forma, a explicação encontrada para este valor negativo da constante é o facto de ser significativamente expectável que as restantes variáveis assumam valores diferentes de zero (à excepção da “Liderança pelo custo”) e, como apresentam coeficientes elevados, “anulam” o valor negativo da constante.

Relativamente à intensidade de utilização das diferentes categorias de SCG, o resultado é consistente com a análise da hipótese 1, que demonstrou a existência de uma correlação positiva entre uma maior intensidade de utilização do planeamento financeiro e as vendas por empregado. No Modelo 1 podemos verificar a relevância que esta variável tem para o valor das Vendas, sendo que o aumento de uma unidade na intensidade com que os SCG são utilizados na empresa, implica um aumento de 692.619 unidades no valor das suas vendas.

Relativamente ao tipo de estratégia verificámos que o coeficiente é negativo (-1.617.648), o que demonstra uma influência negativa da adopção de estratégias “Mistas” no valor das Vendas (estratégia “Pura” assume o valor zero, anulando o coeficiente). Este resultado contraria os resultados da hipótese 2, pois com base na análise não foi possível afirmar que a adopção de uma estratégia “Pura” traria resultados superiores à adopção de uma estratégia “Mista”.

De acordo com o Modelo 1, a estratégia de Diferenciação influencia positivamente as Vendas - à medida que a influência da estratégia aumenta em 1 unidade, o valor de vendas aumenta 415.557 unidades. Juntando as duas últimas análises, é expectável que a adopção de uma estratégia “Pura” de Diferenciação tenha um efeito positivo no desempenho financeiro das empresas.

A percepção dos clientes, como expectável e concluído anteriormente, influencia positivamente o desempenho da empresa (medido, neste caso, pelo valor de

Vendas). À medida que a classificação atribuída pelos clientes²¹ aumenta em uma unidade, o valor de Vendas da empresa aumenta em 1.009.883 unidades.

Por fim, é apresentado o comportamento e influência da dimensão da empresa no valor de Vendas, que demonstra um comportamento positivo e relevante - consistente com os resultados da hipótese 3 - em que o aumento de 1 empregado representa, em média, o aumento de 38.053 unidades nas Vendas.

Tendo em consideração os coeficientes *standardizados*, verificamos que o número de empregados é a variável que mais influencia as Vendas, sendo que o aumento de uma unidade *standard* nesta variável provoca o aumento de 0,75 unidades *standard* nas Vendas. Esta variável é seguida pelo grau de influência da Estratégia de Diferenciação (coef. Standard = 0,23), pela percepção dos clientes e intensidade de utilização dos SCG (coef. Standard = 0,19).

Por outro lado, os modelos de robustez pretendem verificar de que forma o número de SCG, a intensidade de utilização do Planeamento Financeiro, o tipo de Estratégia e a percepção que os clientes têm dos hotéis, influenciam as Vendas (modelo 2), as Vendas por empregado (modelo 3), e a ROA (modelo 4). De notar que nos Modelos 2 e 4 foi também incluído o número de empregados. Os três modelos de robustez apresentam significância estatística, no entanto, nos Modelos 3 e 4 as variáveis independentes apenas explicam, respectivamente, 26% e 14% do modelo, enquanto no Modelo 2 explicam 71%.

De uma forma geral, os modelos de robustez permitiam reforçar alguns dos resultados obtidos nos testes anteriores. Tal como havia sido verificado no teste de correlações (ver Tabela 2), o número de SGC utilizados está positivamente correlacionado com as Vendas (Modelo 2) e Vendas por empregado (Modelo 3). Tal como verificado no Modelo 1 e relativamente ao tipo de estratégia, verificámos que em todos os modelos de robustez os coeficientes são negativos, o que demonstra uma influência negativa da adopção de estratégias “Mistas” no valor das Vendas – o que contraria os resultados anteriores da hipótese 2, que não permitiram afirmar que a adopção de uma estratégia “Pura” traria resultados

²¹ A classificação atribuída encontra-se medida numa escala de 1 (mínimo) a 10 (máximo).

superiores à adopção de uma estratégia “Mista”. Também de acordo com os resultados do Modelo 1 e análises anteriores, a percepção dos clientes influencia positivamente o desempenho da empresa (Vendas - Modelo 2 e Vendas por empregado - Modelo 3). De referir que, no que respeita à ROA, o resultado obtido não foi estatisticamente relevante. Por fim, relativamente ao número de empregados (dimensão da empresa), o Modelo 2 permitiu confirmar os resultados obtidos anteriormente, ou seja, um impacto positivo e relevante do aumento desta variável nas Vendas.

6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

Analisámos a relação existente entre a maior intensidade de utilização da categoria de Planeamento Financeiro e a obtenção de um melhor desempenho financeiro, pois apesar de não ter sido analisada no estudo efectuado por Davila & Foster (2007) considerámos importante para justificar o facto de esta ser a categoria mais utilizada. Os resultados permitiram-nos verificar a existência de uma correlação positiva e estatisticamente relevante entre uma intensidade de utilização mais elevada do Planeamento Financeiro e a obtenção de melhores desempenhos financeiros. No entanto, não é possível afirmar que a utilização desta categoria conduz a melhores resultados financeiros, quando comparada com as restantes categorias. Ou seja, conclui-se que uma maior utilização do Planeamento Financeiro está associada à obtenção de melhores resultados, mas não podemos afirmar que a utilização desta categoria, em detrimento das restantes, conduz a um desempenho financeiro superior.

No que diz respeito às Estratégias seguidas pelas empresas, e contrariamente ao expectável, não foi encontrado suporte à tese de Porter que defende que uma empresa deve definir e focar-se em apenas uma das Estratégias e implementá-la de forma clara e segui-la rigorosamente, de forma a ser bem-sucedida e a obter os melhores resultados dentro da indústria em que se insere (Porter, 1980; Porter, 1985). Os resultados obtidos, que demonstram que não existem diferenças estatisticamente relevantes entre as empresas que seguem uma estratégia “Pura” ou “Mista”, encontram-se em linha com os estudos que defendem que a empresa pode guiar-se por diferentes estratégias, combinando

características das mesmas. Desta forma as empresas conseguem potenciar diferentes vantagens de cada uma das estratégias e obter melhores resultados a nível organizacional (Shank, 1989; Belohlav, 1993).

O presente estudo permitiu também concluir acerca da relação entre os SCG e a dimensão das empresas. A conclusão retirada demonstra que empresas com maior número de empregados apresentam um maior nível de adopção dos SCG. Este resultado é consistente com estudos já efectuados, que sugerem uma forte relação entre dimensão da empresa e adopção e utilização dos SCG (Baron et al., 1996; Chenhall, 2003; Davila 2005; Davila & Foster, 2007). A justificação comumente apresentada prende-se com o facto de, à medida que a empresa cresce, a complexidade associada à sua monitorização e coordenação também aumenta, pelo que se torna necessária a adopção de sistemas que permitam implementar actividades de controlo eficazes (Bruns & Waterhouse, 1975; Davila, 2005; Davila & Foster, 2007). Por outro lado, à medida que a dimensão da empresa aumenta, a gestão e comunicação interna torna-se mais complicada, pelo que os SCG são utilizados para ultrapassar as limitações que a gestão informal apresenta (Davila & Foster, 2007).

Por fim, tal como expectável, foi verificada uma relação positiva e estatisticamente relevante entre a satisfação dos clientes e o desempenho. Este facto suporta a tese de que a satisfação dos clientes tem efeito nas suas atitudes futuras (Oliver, 1999; Marques, 2003) que, neste caso, impactam as Vendas dos hotéis - através da repetição da compra (Coelho, 2004), transmissão da experiência positiva (Conrad, 1997; Bendall-Lyon, 2004), e/ou até através do aumento de preços que o hotel opte por efectuar, ao verificar o nível de satisfação obtido. A facilidade com que os consumidores obtêm opiniões de experiências e verificam o nível de satisfação de clientes anteriores influencia a sua pré-disposição a experimentar tal serviço, pelo que as classificações atribuídas e partilhadas na Internet terão influência nos resultados da empresa.

O facto deste estudo se basear nas respostas obtidas através de questionário trás limitações aos resultados obtidos. A realização de questionários impossibilita a garantia de que as respostas correspondam à realidade, existindo

a possibilidade dos inquiridos estarem “formatados” à imagem que detém da empresa, ou a outro factor que possa enviesar as respostas (Davila & Foster, 2007). O enviesamento foi testado, tendo sido comparadas as respostas dos primeiros e últimos 20%, assim como as respostas e não respostas para as variáveis dimensão e localidade. Os resultados suportam a ausência de enviesamento relativamente às primeiras e últimas respostas, assim como no que respeita à localidade das empresas que responderam e não responderam. Contudo, apontam para um enviesamento no que respeita à comparação entre o número de empregados das entidades que responderam e as que não responderam (sendo superior a média das empresas que responderam).

Para melhorar a qualidade dos dados recolhidos através do questionário, foram efectuadas acções, tais como a realização de teste piloto com o objectivo de aumentar a compreensão e evitar interpretações incorrectas das questões colocadas, assim como a oferta de incentivos para aumentar a taxa de resposta (Van der Stede et al., 2007).

É importante referir que o estudo não deve ser generalizado para outras populações, uma vez que tem foco em PMEs portuguesas do sector Hoteleiro. Existe ainda a agravante de a taxa de respostas obtidas ser de apenas 11%, o que diminui a possibilidade de generalização das suas conclusões.

Outra limitação encontrada foi o facto de não ter sido possível ter acesso aos dados financeiros de 2012 para todas as empresas, tendo sido utilizados os dados de 2011. No entanto, o questionário efectuado às empresas teve início em 2012, pelo que existe um pequeno desvio temporal entre estas variáveis.

Por outro lado, a definição de uma variável para medir a efectividade das variáveis independentes (mais concretamente a utilização dos SCG e a Estratégia) nem sempre é fácil ou claro. À semelhança do efectuado por Simons (1987), neste estudo optámos por definir o desempenho financeiro como medida de efectividade. No entanto, Langfield-Smith (1997) defende que esta definição pode não ser adequada em todos os casos, pois no caso de uma empresa com uma estratégia prospectiva que se foca na alta inovação a curto prazo, os lucros

não serão uma boa medida de desempenho. Por outro lado, o autor menciona também críticas à utilização do ROI (*return on investment*) como medida de desempenho. Desta forma, as variáveis definidas para medição da efectividade podem não ser apropriadas para todas as empresas estudadas, pelo que os resultados obtidos têm que ser cuidadosamente interpretados.

Adicionalmente, a Estratégia adoptada e seguida por uma empresa é um processo contínuo com diferentes estádios de desenvolvimento. Como referido por Langfield-Smith (1997), o facto de as empresas se encontrarem em diferentes fases pode afectar a qualidade e comparabilidade dos resultados. Este pode ser um tópico de estudo futuro, para verificar o comportamento de empresas em diferentes fases de adopção ou implementação da Estratégia.

De acordo com os resultados do estudo efectuado, as categorias de Planeamento e Avaliação Financeira são as mais amplamente utilizadas pelas empresas. De acordo com Langfield-Smith (1997), medidas de monitorização da empresa e seu desempenho são sempre necessárias, independentemente da Estratégia seguida. Estas medidas permitem direccionar a atenção e motivar os trabalhadores, apoiando na monitorização da empresa como um todo, face aos objectivos estabelecidos. Uma sugestão de estudo futuro é explorar de que forma os gestores de PME's portuguesas adoptam os SCG às estratégias adoptadas e, em particular, à realidade da indústria hoteleira.

Outra sugestão para estudos futuros é incluir a categoria de "*Clan controls*"²², por forma a verificar o grau de utilização e impactos financeiros para as empresas. Por outro lado, seria interessante a realização de um teste de robustez às conclusões obtidas, tendo como variável a performance subjectiva das empresas (variável utilizada no estudo de Langfield-Smith (1997)) e a introdução da categoria dos hotéis (número de estrelas) como variável de controlo. Outro aspecto interessante seria estudar a relação entre a percepção dos clientes e a utilização dos SCG da categoria de Marketing e Vendas.

²² Norma de reciprocidade, crença numa fonte de autoridade legítima e acordo social sobre as crenças e valores compartilhados na empresa (Langfield-Smith, 1997).

Por fim, sugere-se ainda a elaboração de uma regressão PLS (*Partial least squares*) para complementar a regressão OLS (*Ordinary least squares*) ou ainda a utilização de *Structural equation models*²³ (modelos de equações estruturais). Estes modelos permitem a análise simultânea de várias relações de causalidade entre as variáveis, o que é natural de acontecer nas empresas que decidem simultaneamente sobre estratégia, estrutura e controlo.

²³ Permite testar e estimar relações causais usando uma combinação de dados estatísticos e suposições causais.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adler, P. & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly* 41 (1), 61-89.

Anthony, R. N. (1965). Planning and control systems: A framework for analysis. *Boston: Graduate School of Business Administration*. Harvard University.

Auzair, S. Md. & Langfield-Smith, K. (2005). The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations. *Management Accounting Research* 16 (4), 399-421.

Baron, J. et al (1996). The Road Taken: Origins and Evolution of Employment Systems in Emerging Companies. *Disponível em* <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/254/> [Acesso em: 2013/4/13].

Bauwhede, H. (2009). On the relation between corporate governance compliance and operating performance. *Accounting and Business Research* 39(5), 497-513.

Belohlav, J. (1993). Quality, Strategy, and Competitiveness. *California Management Review* Spring 35 (3), 55-67.

Bendall-Lyon, D. & Powers, T. (2004). The impact of structure and process attributes on satisfaction and behavioral intentions. *Journal of services Marketing* 18 (2), 114-121.

Bisbe, J. & Malagueño, R. (2009). The choice of interactive control systems under different innovation management modes. *European Accounting Review* 18 (2), 371-405.

Bruns Jr, W. J. & Waterhouse, J. H. (1975). Budgetary control and organizational structure. *Journal of Accounting Research* Autumn 13 (2), 177-203.

Bueno, Wilson da Costa. (2000). A Comunicação como espelho das culturas empresariais. *Revista IMES – Comunicação* ano I, nº 1.

Chenhall, R. & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between Strategic Priorities, Management Techniques and Management Accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society* 23 (3), 243-264.

Chenhall, R. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society* 28 (2-3), 127-168.

Coelho, Filipe (2004). O Marketing. In: António Martins & Núcleo de Administração de Empresas da FEUC (Eds.) *Introdução à Gestão de Organizações*. 3ª Ed. Vida Económica, 391-445.

Conrad, C., Brown, G., & Harmon, H. (1997). Customer satisfaction and corporative culture: A profile deviation analysis of a relationship marketing outcome. *Psychology & Marketing* 14 (7), 663-674.

Davila, A. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society* 30 (3), 223-248.

Davila, A. & Foster, G. (2007). Management control systems in early-stage startup companies. *The Accounting Review* 82 (4), 907-937.

Davila, A., Foster, G. & Li, M. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society* 34 (3-4), 322–347.

Gordon, L. A. & Narayanan, V. K. (1984). Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society* 9 (1), 33-47.

Henri, J.-F. (2006a). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society* 31 (6), 529-558.

Henri, J.-F. (2006b). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society* 31 (1), 77-103.

Hofstede, G. (1978). The poverty of management control philosophy. *Management Control Philosophy* 3(3), 450–461.

Johnson, G. (1987). Strategic Change and the Management Process. Oxford: Basil Blackwell.

Jorge, J. (2010). Avaliação do Desempenho de uma Empresa Através de Rácios Financeiros: Caso da Indústria Hoteleira. *Instituto Superior de Economia e Gestão, Tese de Mestrado*.

Kloot, L. (1997). Organizational learning and management control systems: Responding to environmental change. *Management Accounting Research* 8 (1), 47-73.

Langfield-Smith, K. (1997). Management Control Systems and Strategy: A Critical Review. *Accounting, Organizations and Society* 22 (2), 207-232.

Langfield-Smith, K. (2007). A Review of Quantitative Research in Management Control Systems and Strategy. In *Handbook of Management Accounting Research*. Edited by Chapman, C. S., A. G. Hopwood, and M. D. Shields. Elsevier Science: 753-783.

Marques, A. (2003). A importância do Marketing relacional na formulação e implementação das estratégias competitivas e a influência na lealdade dos clientes e na performance: A investigação de um modelo estrutural no contexto empresarial português. *Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Tese de Doutoramento*.

Miles, R. & Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science* 24, 934-948.

Motorola (1989). The Steps to Six Sigma. *Motorola Malcolm Baldrige Quality Seminar*.

Neves, J. (2005). Análise Financeira: Técnicas Fundamentais. *Texto Editora* (1ª edição de 1987). 16ª edição.

Oliver, R. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of Marketing* 63 (4), 33–44.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

Porter, M. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Harvard Business School 13.

Shank, J. (1989). Strategic management accounting: new wine, or just new bottles?. *Journal of Management Accounting Research* 1 (1), 47-65.

Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society* 12 (4), 357-375.

Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society* 15 (1/2), 127-143.

Simons, R. (1995). Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. *Boston, MA: Harvard Business School Press*.

Van der Stede, W. A., Young S. M. e C. Xiaoling Chen. 2007. Doing Management Accounting Survey Research. In *Handbook of management accounting research*. Edited by Chapman, C. S., A. G. Hopwood, and M. D. Shields. Elsevier Science: 445-478.

Foram ainda consultados os *web-sites*:

- Páginas das empresas analisadas;
- www.booking.com;
- www.informadb.pt;
- www.tripadvisor.com;
- www.ine.pt:http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=159702402&DESTAQUESmodo=2 [Acesso em: 2011/1/24] e Estatística do Turismo – 2011;
- www.google.pt – pesquisa de notícias sobre as PME's e indústria estudada.

8. ANEXOS

Anexo 1 – Hipótese 1: preparação da análise

Na análise efectuada, assim como no estudo tomado por base – Davila & Foster, 2007 (adaptado) -, os SCG foram agrupados nas seguintes categorias:

Actividades	Categorias SCG
1. <i>Cash flow</i> previsional	Planeamento financeiro
2. Orçamento operacional	Planeamento financeiro
3. Planeamento financeiro (orçamento de investimento)	Planeamento estratégico
4. Projectação das vendas	Planeamento financeiro
5. Sistema de apuramento de custos	Controlo/Imputação de Custos (a)
6. Análise do custo-volume-lucro (ponto crítico e margem de segurança)	Controlo/Imputação de Custos (a)
7. <i>Balanced Scorecard</i>	Planeamento estratégico (a)
8. Preços de transferência internos	Controlo/Imputação de Custos (a)
9. Centros de responsabilidade	Planeamento estratégico (a)
10. Sistemas de <i>benchmarking</i>	Planeamento estratégico (a)
11. Procedimentos para aprovação de investimentos	Avaliação financeira
12. Procedimentos para aprovação de despesas operacionais	Avaliação financeira
13. Análise da performance financeira face às metas	Avaliação financeira
14. Análise do custo de aquisição por cliente	Avaliação financeira
15. Análise da rentabilidade por cliente	Avaliação financeira
16. Análise da rentabilidade por produto	Avaliação financeira
17. <i>Core values</i> (valores da empresa)	Planeamento de recursos humanos
18. Missão	Planeamento de recursos humanos
19. Organigrama da organização	Planeamento de recursos humanos
20. Códigos de conduta	Planeamento de recursos humanos
21. Descrições por escrito das tarefas	Planeamento de recursos humanos
22. Programa de integração para novos trabalhadores	Planeamento de recursos humanos
23. <i>Newsletter</i> (Boletim) interna da empresa	Planeamento de recursos humanos
24. Objectivos de performance para gestores por escrito	Avaliação de recursos humanos
25. Relatórios de avaliação de desempenho dos colaboradores	Avaliação de recursos humanos
26. Sistemas de remuneração indexados à performance	Avaliação de recursos humanos
27. Definição dos marcos (milestones) estratégicos (não financeiros)	Planeamento estratégico
28. Plano de desenvolvimento de clientes/mercados	Planeamento estratégico
29. Plano de desenvolvimento de carreiras	Planeamento estratégico
30. Objectivos de vendas para os vendedores	Vendas/Marketing
31. Estudos de mercado	Vendas/Marketing
32. Sistema de remuneração para a área comercial	Vendas/Marketing
33. Políticas de recrutamento e despedimento para a área comercial	Vendas/Marketing
34. Relatórios das vendas em aberto / por satisfazer	Vendas/Marketing
35. Feedback da satisfação do cliente	Vendas/Marketing
36. Manual do processo das vendas	Vendas/Marketing
37. Programa de formação para a área comercial	Vendas/Marketing
38. Políticas de Marketing	Vendas/Marketing
39. Sistema de gestão das relações com clientes (sistemas de CRM)	Vendas/Marketing
40. Sistemas de gestão de parcerias	Parcerias
41. Sistemas de desenvolvimento de novos produtos	Planeamento estratégico
42. Nenhum dos sistemas acima apresentados	N/A

Nota (a): Foi incluída a categoria Controlo/Imputação de Custos e, na categoria Planeamento Estratégico foram acrescentados os sistemas de *benchmarking*, *balanced scorecard* e centros de responsabilidade.

Anexo 2 – Hipótese 2: preparação da análise

Conforme referido ao longo do trabalho, a hipótese relacionada com a Estratégia Empresarial teve por base informação obtida no questionário efectuado às empresas analisadas. A questão que se refere à medida que determinados factores influenciaram a estratégia seguida pela empresa, teve por base o estudo efectuado por Chenhall e Langfield-Smith (1998). Neste estudo, os autores associam cada um dos factores questionados às seguintes estratégias:

a. Liderança pelo custo: associada a um maior foco em produtos e serviços indiferenciados com ênfase no baixo preço. Os factores de personalização de acordo com as necessidades dos clientes e disponibilidade do serviço encontram-se associados a esta estratégia, mas as respostas serão analisadas invertendo a escala, uma vez que a não adopção destes factores indica o “não seguimento” das estratégias de Diferenciação.

b. Diferenciação – Serviço ao Cliente: associada a factores facilmente percebidos como características de um serviço de alta qualidade.

c. Diferenciação – Flexibilidade: estratégia relacionada com a estratégia de Diferenciação, contudo apresenta características de maior flexibilidade pensadas especialmente para consumidores não disponíveis a pagar um preço tão elevado para obter produtos diferenciados.

Factores que influenciam a gestão da empresa	Estratégia associada
1. Personalizar os produtos e serviços às necessidades dos clientes	Liderança pelo custo *
2. Disponibilidade do produto/serviço	Liderança pelo custo *
3. Prestar um serviço e apoio pós-venda eficaz	Diferenciação - Serviço
4. Comprometer-se com prazos de entrega fiáveis	Diferenciação - Serviço
5. Providenciar entregar rápidas	Diferenciação - Serviço
6. Fazer alterações rápidas no volume e/ou no mix de produtos/serviços	Diferenc. - Flexibilidade
7. Promover alterações no <i>design</i> e introduzir rapidamente novos produtos/serviços	Diferenc. - Flexibilidade
8. Proporcionar preços baixos	Liderança pelo custo
9. Oferecer produtos/serviços com características únicas	Diferenc. - Flexibilidade
10. Reduzir os custos de "produção"	Diferenc. - Flexibilidade
11. Fornecer produtos/serviços de elevada qualidade	Diferenciação - Serviço

* respostas analisadas invertendo a escala

Anexo 3 – Hipótese 4: preparação da análise

Para medir a satisfação geral dos clientes tivemos por base as classificações atribuídas por estes e disponibilizadas ao público em geral em dois dos mais populares *websites* de reservas de hotéis e troca de experiências: *Booking* e *TripAdvisor*. Os questionários abrangem vários aspectos da estadia, com o objectivo de recolher uma avaliação geral da experiência:

- a. Booking: É solicitado ao cliente que classifique as seguintes categorias com as opções “*Poor*”, “*Fair*”, “*Good*” e “*Excellent*”: Limpeza; Conforto; Localização; Comodidades; Funcionários; Relação Qualidade/Preço. De seguida é dada oportunidade aos clientes de deixarem comentários livres, tendo em consideração o que mais ou menos gostaram, se recomendariam a outros viajantes, deixando ainda espaço para dicas a futuros viajantes. As classificações obtidas são convertidas numa escala de 1 (mínimo) a 10 (máximo).
- b. TripAdvisor: A primeira questão inquiri os consumidores relativamente à classificação geral do hotel, sendo a escala de 1 (Horrível) a 5 (Excelente), sendo de seguida solicitada a inserção de um comentário livre geral. Posteriormente é solicitada a classificação, utilizando a mesma escala, das seguintes categorias: Serviço; Custo-benefício; Qualidade do sono; Limpeza; Localização; Quartos; Piscina; Spa. As classificações obtidas são apresentadas numa escala de 1 (mínimo) a 5 (máximo).

Anexo 4 – Definição da amostra

	N	Notas
Total Base de Dados	851	
Nº de empresas excluídas	265	
<i>Incontactáveis ou erro no e-mail</i>	42	a)
<i>Excluídos</i>	17	
<i>Sem interesse em participar</i>	2	
<i>Contactos não efectuados</i>	190	
Nº de questionários enviados	586	
<i>E-mail</i>	584	
<i>Carta</i>	2	
Nº de questionários respondidos	68	
Completos	47	
<i>Incompletos - questionário total</i>	21	
Nº de questionários excluídos	2	b)
Incompletos – respostas em falta	19	c)
<i>Caracterização da amostra (perg. 1 a 5)</i>	4	
<i>SCG (perg. 7 e 8)</i>	0	
<i>Estratégia (perg. 18)</i>	14	
Amostra Final	66	
<i>Caracterização da amostra (perg. 1 a 5 do questionário)</i>	66	d)
Hipótese 1: SCG (perg. 7 e 8 do questionário)	66	
Hipótese 2: Estratégia (perg. 18 do questionário)	51	
Hipótese 3: Dimensão	66	
Hipótese 4: Percepção dos clientes	56	e)

Notas:

a) Casos excluídos pelo facto das empresas terem sido extintas, fazerem parte de um grupo de empresas já contactado ou o número de empregados ter alterado e serem, no momento de análise, micro empresas.

b) Foram excluídos 2 questionários pelo facto de não responderem de forma completa nem às questões relacionadas com os SCG nem à questão relacionada com a Estratégia.

c) Apesar de existirem 4 questionários com respostas em falta às perguntas de caracterização da amostra e 14 questionários com respostas em falta à pergunta da Estratégia, no total são 19 questionários com respostas em falta, já que existem questionários com respostas em falta nos diferentes capítulos.

d) Foram excluídos os questionários com resposta incompleta à pergunta relacionada com a Estratégia (pergunta 18) - 14 questionários. Adicionalmente foi excluído um outro questionário, pelo facto de ter respondido "Não sabe/Não responde" a todas as questões deste capítulo - amostra de 51 empresas.

e) Tendo por base a amostra final (66 empresas), foram excluídas aquelas para as quais não foi encontrada informação na Internet acerca dos hotéis que detêm e, após tentativa de contacto, não facultaram resposta - total de 10 empresas. Às 56 empresas analisadas foram associados 103 hotéis [amostra inicial]. Contudo, foram identificados 4 hotéis não existentes em ambos os motores de busca, pelo que tiveram de ser retirados da análise chegando assim a uma amostra final de 99 hotéis.

Anexo 5 – Caracterização da amostra**A) Classificação dos sectores analisados – CAEs**

55	Alojamento	55	Alojamento
55111	Hotéis com restaurante.	55121	Hotéis sem restaurante.
55112	Pensões com restaurante.	55123	Apartamentos turísticos sem restaurante.
55113	Estalagens com restaurante.	55201	Alojamento mobilado para turistas.
55116	Hotéis - apartamentos com restaurante.	55202	Turismo no espaço rural.
55117	Aldeamentos turísticos com restaurante.	55204	Outros locais de alojamento de curta duração.
55118	Apartamentos turísticos com restaurante.	55300	Parques de campismo e de caravanismo.
55119	Outros estab. hoteleiros com restaurante.		

B) Dimensão (por número de empregados) das empresas analisadas

Categoria (a)	Min.	Máx.	Nº empresas	Categoria	Min.	Máx.	Nº empresas
Micro	1	9	0	Médias	50	249	35
Pequenas	10	49	30	Grandes	250	--	1

(a) De acordo com a definição de PME da Recomendação da Comissão Europeia (2003/361/CE)

C) Caracterização dos Hotéis analisados**C1) Por número de estrelas**

Nº Estrelas	Nº Hotéis
2	5
3	19
4	48
5	20
Sem classificação	7
Total	99

C2) Por Zona

Local	Nº Hotéis	Local	Nº Hotéis
Açores	6	Lisboa	20
Algarve	18	Madeira	7
Aveiro	2	Portalegre	1
Beja	1	Porto	12
Braga	11	Santarém	3
Castelo Branco	3	Setúbal	4
Coimbra	3	Viana do Castelo	4
Leiria	2	Vila Real	2
Total	99		

C3) Não existentes nos motores de busca

Motor de busca	Nº Hotéis
Booking	14
TripAdvisor	10
Ambos	4 (b)

(b) Correspondem aos 4 hotéis retirados da análise (justificando a diferença entre os 103 hotéis na amostra inicial e os 99 na amostra utilizada – ver Anexo 4, nota e))

C4) Por número médio de avaliações

Nº Comentários *	Nº Hotéis
1-200	32
200-400	26
400-600	20
600-800	7
800-1000	2
1000-1200	2
1200-1400	4
1400-1600	1
1600-1800	2
2000-2200	1
2200-2400	1
2400-2600	1
Total	99

* somatório entre Booking e TripAdvisor

C5) Por percepção dos clientes

Percepção do Grupo *	Nº Empresas	Percepção do Hotel *	Nº Hotéis
Soberbo	6	Soberbo	7
Fabuloso	8	Fabuloso	13
Ótimo	20	Ótimo	43
Bom	19	Bom	30
Razoável	3	Razoável	6
Total	56	Total	99

* Legenda da Classificação utilizada

De	Até	Classificação	
9,50	10,00	Excepcional	(a)
9,00	9,49	Soberbo	(a)
8,60	8,99	Fabuloso	(a)
8,00	8,59	Ótimo	(a)
7,00	7,99	Bom	(a)
6,00	6,99	Razoável	(b)

(a) conforme Booking
(b) definido pelo autor

Anexo 6 – Teste ao enviesamento da amostra**A) Teste t-student: comparação entre os primeiros e últimos 20% de respostas**

Estatística de grupo							
Categoria		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean		
Média utilização SCG	Primeiras respostas	13	,37	,215	,060		
	Últimas respostas	13	,37	,209	,058		
Média periodicidade SCG	Primeiras respostas	13	1,53	1,144	,317		
	Últimas respostas	13	1,51	,889	,247		
Média estratégia	Primeiras respostas	13	5,46	1,121	,311		
	Últimas respostas	13	5,60	1,173	,325		
Teste de amostras independentes							
Teste t para igualdade de médias							
Categoria	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% CI of the difference	
						Lower	Upper
Média utilização SCG	-0,074	23,983	0,942	-0,006	0,083	-0,148	0,136
Média periodicidade SCG	0,056	22,623	0,956	0,022	0,402	-0,667	0,712
Média estratégia	-0,316	23,95	0,755	-0,142	0,45	-0,912	0,628

A amostra de 66 empresas foi dividida em dois grupos, os primeiros 20% de respostas (N = 13) e os últimos 20% de respostas (N = 13), com base no número de pedidos de resposta (*reminders*) enviados às empresas. Pressupõe-se que as variâncias são desconhecidas.

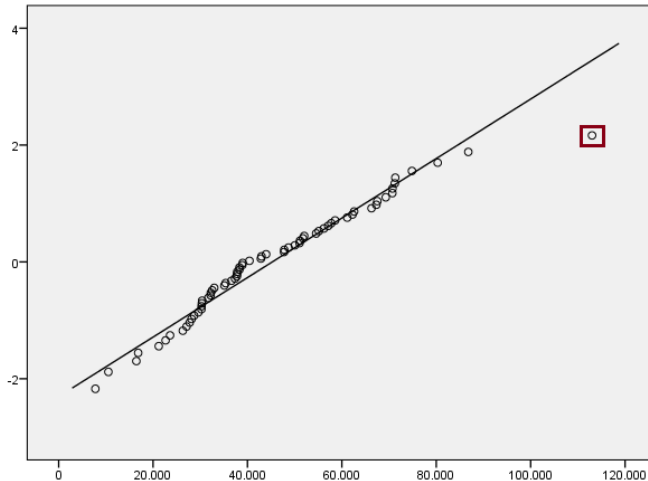
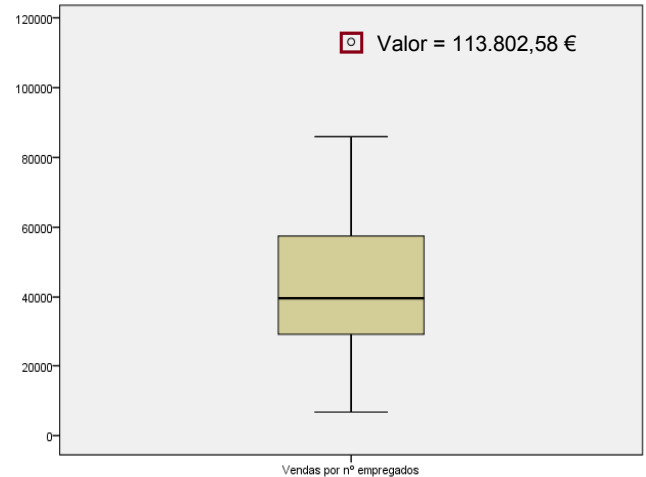
B) Teste enviesamento: comparação entre respostas e não respostas

Estatística de grupo								
Categoria		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean			
Distrito	Respondeu	68	N/A	N/A	N/A			
	Não respondeu	518	N/A	N/A	N/A			
Número de empregados	Respondeu	68	83,2941	131,8176	15,9852			
	Não respondeu	518	43,1718	64,3905	2,8292			
Teste <i>Chi-Square</i> : amostras independentes								
Categoria		Value	df	Sig. (2-tailed)				
Distrito	Pearson Chi-Square	25,64	21	0,220				
Teste <i>t-student</i> : amostras independentes								
Teste t para igualdade de médias								
Categoria		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	90% CI of the difference	
							Lower	Upper
Número de empregados	Igualdade das variâncias assumida	4,133	584	0,000 *	40,122	9,707	24,130	56,114
	Igualdade das variâncias não assumida	2,472	71,254	0,016 *	40,122	16,234	13,069	67,176

* As médias entre as duas categorias são significativamente diferentes – IC 90%

Anexo 7 – Testes de hipóteses

A) Hip. 1) A maior utilização do planeamento financeiro conduz a um melhor desempenho financeiro

A1) Dist. normal expectável (Vendas/empregado)**A2) Outliers (Vendas por empregado)****A3) Teste ANOVA Hip. 1****Estadística descritiva**

Variável dependente: Vendas/empregados

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% CI for the mean		Minimum	Maximum
					Lower	Upper		
Planeamento Financeiro	31	46 988	16 282	2 924	41 016	52 960	10 538	71 311
Avaliação Financeira	11	50 753	27 593	8 320	32 216	69 291	16 841	113 803
Outro	24	40 522	19 254	3 930	32 391	48 652	7 784	86 785
Total	66	45 264	19 634	2 417	40 437	50 091	7 784	113 803

Teste de homogeneidade de variâncias

Variável dependente: Vendas/empregados

Estadística Levene	df1	df2	Sig.
1,828	2	63	0,1692

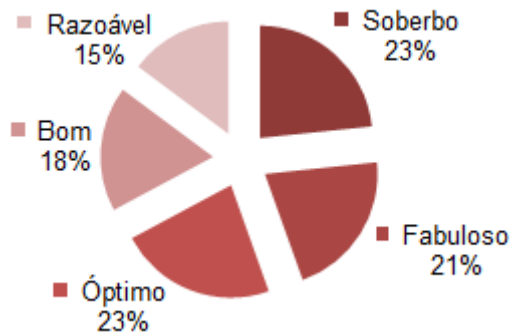
ANOVA

Variável dependente: Vendas/empregados

	Sum of Squares	df.	Mean Square	F	Sig.
Entre grupos	963 348 675	2	481 674 338	1,2595	0,2909
Residual	24 094 140 904	63	382 446 681		
Total	25 057 489 579	65			

B) Hip. 4) O nível de satisfação dos clientes está positivamente relacionado com a obtenção de um desempenho financeiro superior

B1) Desempenho por categoria de percepção



NOTA: o desempenho foi medido como Vendas/Nº empregados. O desempenho total corresponde a 100% e o objectivo foi verificar qual a contribuição de cada uma das categorias para o total de desempenho das empresas analisadas.